

日本企業における能力考課基準の変容¹ ——職務遂行能力からコンピテンシーへ——

福井直人

1. 問題意識

本論文の目的は、1990年代後半以降の日本企業における人事考課制度のなかに、なぜゆえにコンピテンシー概念が導入されはじめたのかを解明することである。コンピテンシーが従来の人事考課制度における、能力考課の考課基準つまり職務遂行能力²の代替項目としてみなされ、その導入が相次いでいる。コンピテンシーとは、端的に言えば「高業績者の行動特性」を示す概念として理解されている。実態調査によると、日本企業におけるコンピテンシーの導入率は年々増加していることが確認できる。たとえば、社会経済生産性本部による「日本の人事制度の現状と課題（2000年～2004年）」の調査結果では、コンピテンシーを何らかの形で導入している企業が年々増加していること、とりわけ調査対象企業のうち従業員5,000人以上を有する企業のうち48.6%がコンピテンシーを導入していることが示されている（表1）。つまり、コンピテンシーの導入率は最近高まっており、なかんずく5,000人以上の規模での導入比率の増大は顕著であることを指摘することができる。

表1 コンピテンシー導入比率（単位：％）

| 年 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------|------|------|------|------|------|
| 導入比率（全体） | 5.6 | 11.2 | 15.8 | 20.7 | 25.7 |
| 導入比率（5000人以上） | 9.1 | 17.1 | 20.6 | 39.5 | 48.6 |

出所：社会経済生産性本部（2001）（2002）（2003）（2004）（2005）より筆者作成

本稿では、なぜこの時期に人事考課にコンピテンシーを導入せざるをえなくなっているのかを解明したい。この問いを解くためには、職能とコンピテンシーという2つの概念について、その生成と発展の系譜をたどる作業が必要となる。とはいえ、職能概念は日経連（1969a）の提唱以後、日本企業において様式化された事実として定着しており、その特徴については言い尽くされている感がある。また、コンピテンシー概念についても高橋・金井（2001）、石井（2001）、加藤（2002）をはじめとして、概念の学説史的検討は既になされている。ゆえに、本研究でそれらを改めて取り上げることは屋上屋を重ねるといえる。既存の論考のなかでも職能からコンピテンシーへの移行を論じるものは少なくなかったため、なおさらこの点が

¹ 本論文の研究成果は北九州市立大学特別研究推進費採択研究として研究助成を受けている。

² 「職務遂行能力」は「職能」と略されることが多い。その略語が「実務界および学者界の双方であまりにも親しまれていることから、本論文でも「職能」という語を用いる。

懸念されるかもしれない。しかし、これまでの研究で説明し得なかった点があることも事実である。

この論点に関して、既存研究の整理の不十分な点を提示すると、なぜゆえに日本企業でコンピテンシーが求められるのかについては様々な理由が提示されているものの、各理由がどのように関係しているのか、あるいはどの理由が最も重要であるのかについては統一の見解が示されていないという点が挙げられる。

その背景をめぐる通説は以下のようなものである。従来の職務遂行能力を基準とした能力考課は潜在能力をも考課基準として含めるので、考課過程に考課者の主観性・恣意性が介入しがちであった。潜在能力を把握することが難しいために、しばしば年齢や勤続年数を考課結果の代理指標として用いられた。結果として、考課結果の年功的傾斜を招いた。この事態を回避するために、職務で現実発揮される行動レベルで能力を捉えるというのがコンピテンシーを導入するに至ったひとつの理由であるという。

つまり、人事考課の年功的運用の打開、顕在能力への注目、そして高業績をもたらすという点で、コンピテンシーに注目が集まっているのである。しかし、これらの要因のうちどれが最も重要であるかは明らかでないし、諸要因の関係性についても未検討のままである。混沌とした議論の背景には、既存研究は職能とコンピテンシーの概念整理が明確になしえていなかったという問題点がある。たとえば、コンピテンシー概念が能力の潜在的側面に焦点を当てないわけでもないし、職能概念も高い生産性をもたらしうる性質を有することが、本論文で両概念を検討することを通じて後に明らかにされる。換言すれば、既存研究では、職能とコンピテンシーという2つの概念区分が明確に示されない状態のままで、コンピテンシー導入の是非論に陥ってしまったのである。ゆえに、職能概念の系譜とコンピテンシー概念の系譜を統合するような視座を構築することを、既存研究が達成しえなかったものと考えられる。この視座を構築することなくして、日本企業における人事考課制度の歴史を正確に理解することは困難である。

既存研究の限界は、これまでのコンピテンシー概念の系譜の整理法が、何かの比較基準をもってなされてこなかったことに起因すると思われる。そこで本研究ではこれまでに不十分にしか議論されてこなかった、職能とコンピテンシーの相違点について、とりわけ能力基準の特質の違いに着目しつつ整理を試みたい。具体的には、各能力概念が職務関連的なのか非関連的なのかという次元を中心として議論を進めたい。この作業を通じて、なぜゆえにコンピテンシーが求められ、換言すればなぜ職能では不十分なのかを検証することができる。逆に、これまではなぜコンピテンシー概念が普及をみるに至らなかったのかという問いに答えることもできる。

本論文の構成は以下のとおりである。まずは日経連が1969年に提唱し、その後の日本企業で広く普及することとなった職務遂行能力概念の系譜をたどり、その人事考課制度における位置付けを確認する。次に、職能の導出方法を分析することにより、職能概念がもつ特質を解明する。そして、そのような方法を経て導出された職能が、学術的な研究においてどのように捕捉されてきたのかを検証する。そのうえで、職能に代わる新しい能力概念であるコンピテンシーについて、その研究史を整理する。とりわけ、職能とコンピテンシーの比較検討を、職務関連的なかそうでないかという点に注目しつつ行なう。両者の本質的な相違点を浮き彫りにすること

を通じて、今日のコンピテンシーの普及を促進させている理由を最終的に明らかにする。

2. 従来の能力評価要素・職能の定義および特徴

本節では、日本企業における人事考課制度の特徴を、能力考課基準の内実を中心として、1960年代後半に日経連が提唱した能力主義管理に注目しつつ検討していく。1990年代後半に改革すべき点としてしばしば取り上げられるのが、職務遂行能力を考課基準とする人事考課制度であり、また同制度によって規定される職能資格制度およびその他の人的資源管理諸制度である。職能資格制度における人事考課制度は、1960年代後半に公開された日経連の『能力主義管理』において提唱されたものであり、それが長期にわたり日本企業のなかで普及し続けることとなった。このように様式化された事実として定着したものについて変革の動きが見られるということは、日本企業の経営の歴史においても大きな意義をもつものと考えられる。

1960年代後半になり日経連は能力主義管理を提唱し、職務遂行能力概念を中心とした人事労務管理制度への移行を説いた。考課基準としての能力を重視すべきことを、明確に提唱することとなった初めての著書は日経連（1969a）であった³。日経連はそれまでの日本企業の年功制を批判しつつ、かつその長所を残存させつつ年功色を薄めるという意図のもとで、能力主義管理を体系化した。能力主義管理の体系化は、能力を考課基準で重視することをもたらしたが、それは社内における序列付けすなわち格付制度の基準が能力基準になることを意味していた。それはすなわち職能資格制度の導入である。職能資格制度は人事考課制度と密接に連動しているから、両者の関係は相互補完的である。

職能資格制度とは、職務遂行能力の発展段階に応じて従業員の格付けを行なう人事制度である。職務遂行能力という能力概念は日本企業に特有の概念であるため、日本企業の人的資源管理制度を議論するうえで最も特徴的とみなされるべきものである。職務遂行能力は「企業における構成員として、企業目的のために貢献する能力であり、業績として顕在化されなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素から成り立つ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつとともに退歩のおそれも有し、流動的、相対的なものである」であると定義される（日経連、1969a）。

職務遂行能力の定義からすれば、それは職務関連的な能力であり、かつ顕在能力を指すはずであった。しかし、職務遂行能力とはいうものの、それは職務分析を通じて抽出された能力として定着することはなかった。また、その定義が性格や意欲といった広範な能力を含んでいたため、実際には潜在能力を指す概念として定着してしまった。同時に、そのような曖昧模糊とした職務遂行能力概念は各企業によってまちまちに解釈されうるので、それは企業特殊性を多分に帯びた能力概念と化したと考えられる。すなわち職務遂行能力とは、個々の職務に必要とされる能力というよりは、むしろ各企業内のコンテキストをどの程度理解しているかといった

³ 日経連（1969a）以前にも、能力を人事考課制度において独立に評価すべきであると説いた著書は存在した。労務管理研究会（1962）がそれである。しかし、そこでの見解は実務界の主流を占めるには至らなかった。さらに、同書における能力概念は極めて一般的な能力を描写したにとどまっており、実務的に使用できる水準に達するには日経連（1969a）を待たねばならなかった。

全人格的な能力であるといえる。このような能力を基準として社員を格付ける制度が職能資格制度なのである。以下ではその設計原理について検討する⁴。

職能資格制度を採用する日本企業の人事制度には、「職位」（部長、課長、係長、主任など）による職務権限に基づく役職序列と、「資格」（職能資格：理事、参与、参事、主事など）による企業内の資格序列がある。そして一般に「昇進」とは職位（職制上の役職ポスト）が上位職に上がることを指し、「昇格」とは職能資格制度における職能資格が上位資格に上がることを意味している。職能資格制度における「職能資格」とは、仕事の困難度・責任度を基礎として、発揮することを期待し要求する「職務遂行能力」の段階区分であり、職能資格ごとの資格要件は「職能資格基準」として明確化される。そして日本企業の人事制度では、役職と職能資格による処遇の対応関係が分離されており、上位職の役職に昇進するためには、それに対応した資格に昇格することが求められるのである。職能資格制度では、この職能資格基準に従業員の配置・異動や能力開発・育成の指標とする。

とはいえ、職能資格制度を根本から支えている人的資源管理制度は人事考課制度である。人事考課制度において職務遂行能力の発揮度・伸長度の評価基準として活用し、考課結果をもとに各従業員を特定の資格に格付け、また同時に賃金や昇進、配置、教育訓練をはじめ処遇のすべては各従業員の考課結果に基づいて決定される。また、人事考課制度のなかでもとりわけ能力考課が枢要なものとして位置づけられている。

能力主義管理のもとでは従業員の能力を評価することが以前にも増して重要視されるようになったため、人事考課制度が担う役割も大きくなった。それ以前の人事考課制度は、一般的な人格的特徴を考課基準の中心とする、極めてプリミティブな制度であった。それを超克するために日経連（1969a）は、能力を考課基準で重視すべきことを強調した。無論、実際には性格や人柄を評価する情意考課と、仕事の質および量を評価する成績考課が不要とされたのではなく、これらに能力という考課基準が付加されたのである。つまり、成績・情意・能力という3つの考課基準を中心に人事考課が行なわれるという、日本企業の人事考課制度の特徴がここに生成するのである。考課基準を上記の3つとすることが今日の日本では通例であったことは間違いない、かつそれは能力主義管理の提唱に端を発するといつてよい。

以上のように、日経連（1969a）では能力考課の重要性が説かれたわけであるが、日経連（1969a）は能力主義管理の提唱により、日本企業における人事制度全般の変革を訴えた書物であったといえる。それに続いて同年に公刊された日経連（1969b）は日経連（1969a）の主張をベースとしながらも、能力主義管理のもとでの人事考課制度の設計に関する説明に特化した書物であった。日経連（1969b）においても相変わらず能力考課の優位性が説かれたが、それと同時に人事考課制度が従業員の能力の開発に資するものでなくてはならないことを啓蒙的に訴えているという点で、従来以上に人事考課制度の人的資源管理における位置づけが明確化されたといつてよい。

それでは、上述した3つの考課基準について、それぞれ簡単に説明する。第1は成績考課で

⁴ 職能資格制度の設計原理に関する記述は、日経連職務分析センター編（1980）、池川（1993）に拠っている。

ある。考課期間（通常半年あるいは1年）の仕事について上司から指示や命令を受けたこと、あるいは自ら定めたことをどれだけやったかの考課である。上司と部下の間で数量化可能な仕事の目標を設定したうえで、その達成度が考課対象となることが一般的である。第2は情意考課である。組織の一員としての自覚、意欲などに関する考課である。端的に言えば、考課期間における仕事への取り組み姿勢の考課であるが、ここには必然的に考課基準の曖昧さが介入することとなる。第3は能力考課である。資格等級にふさわしい能力（修得要件と習熟要件）をどれだけ身につけているか、あるいはそれがどの程度開発されたのかの考課である。能力主義管理下での人事考課制度では能力考課が最も重視されており、考課基準は資格ごとに要求される職務遂行能力によって設定され、全社画一的な能力考課基準が設定されることが一般的であった。

上記の考課基準は多くの日本企業に長期にわたり定着することとなった。また、これらは企業間で比較してもそれほど大差のないものであった。それでは、考課基準は具体的にはどのような考課項目に落とし込まれるのか。この点については楠田（1981）が大変参考になる。なぜならば、楠田氏はこの時期の代表的な人事考課設計のコンサルタントであり、他のコンサルタントや実例も同氏の考えとほぼ差がないといってよいためである。同氏によれば、3つの主要な考課基準の内容ないし考課項目は以下のように説明される。

第1に、「成績」の考課基準についてである。その具体的な考課項目は課業別遂行度、ないしは仕事の質と量での遂行度、といったものであった。ただし、これが考課基準で重要視される比重はさほど高くなかったとされる。

第2に、「情意」の考課基準は、具体的には以下のような考課項目に細分化されることが一般的であった。たとえば、「規律性」とは「日常の含む規律の遵守度（服務規律を守っていたかどうか）」、「責任性」とは「自分の守備範囲をどんなことがあっても守ろうとする意欲の度合い（守ろうとする意欲をもって職務にのぞんでいたかどうか）」、「協調性」とは「守備範囲外だがチームワークにプラスになる行動。組織の一員としての自覚の度合い（組織の一員として自覚に燃えて行動していたかどうか）」、「積極性」とは「（イ）改善、提案（ロ）自己啓発（ハ）チャレンジへの意欲の度合い（事態の改善やプロモートに対し意欲的にのぞんでいたかどうか）」などが考課項目として設定されている。

第3に、「能力」の考課基準についてであるが、具体的には以下のような考課項目に細分化されることが一般的であった。たとえば、「習得能力」としての「知識」「技能」「習熟能力」としての「判断力」「企画力」「折衝力」「管理力」などが考課項目として設定されている。

以上を要約するならば、考課基準ごとに細分化された考課項目が設けられ、詳細な着眼点などが設定されることが一般的であるということである。日経連の主張は、これらのなかでも能力考課を重視せよというものであった。つまり、能力考課はかつてのような一般的な人格的特徴を考課基準とする考課制度を超克するものとして位置づけられたのである。とはいえ、能力考課における能力の捉え方も日本独特のものであった。それらは個々の職務内容ではなく、組織人としての一般的あるいは基本的な能力を想定し、評価しようとするものである。それゆえ、日本企業に特有である能力考課の考課項目は具体性に乏しく、客観的評価が難しいものにならざるを得ないことに注意しておく必要がある。

それらが個々に評価されたうえで、職種や資格別に各考課項目にウェイトが掛けられることもある。各考課項目における評定点とウェイトを勘案したうえで、総合的な考課結果が決定されることになる。以上のように、能力考課の重要性は高まり、企業が求める能力を持っているか否かを判断する基準として人事考課制度の重要性は高まった。つまり、能力考課は企業内人材育成と密接に結びつくことになった。

その後、日経連は日経連（1980）や日経連（1989）といった著書のなかで、能力主義管理の徹底を強調しつつける。しかしながら、そこで言われる人事考課制度の特徴とは、基本的には従来のそれと同様であり、日経連（1969a）で提唱された制度的特徴は1990年代後半に至るまで存続しつづけたといえる。それは、人事考課制度が日本企業の中で有効に機能しつづけたからに他ならない。その特徴が1990年代後半になると変革の課題として取り上げられるようになるのであるが、それは職能からコンピテンシーへの移行というものである。そこでなぜ職能が改革されねばならないのかという問いが発せられるべきであるが、以下では職能の抽出方法を再考することにより、職能の特質について検討しなければならない。

3. 職能の導出方法

能力主義管理の基軸として職能資格制度を用いる場合、各資格等級における能力基準および、人事考課制度における能力考課基準をいかに設計するかという点が重要になる。これらを設計する際に必要となるのが職務調査といわれる手法である。以下ではこの過程について検討することにより、職能の特質を探求したい⁵。

まず、課業の洗い出しと内容の記述が必要である。個々の課業を遂行するのに必要な能力を洗い出す場合、「他の課業の場合とどのように違うか」を入念に考慮しつつ、それぞれの課業遂行に必要な能力と責任・判断能力・精神的負荷といった点から難易度を把握する。課業の洗い出しと課業内容の記述をもとに、それぞれの課業の序列付けを行なう。職務遂行能力の習熟度と難易度といった点から、課業一つ一つを評価し格付けする。これを課業評価という。そして、その結果を職種ごとにそれぞれの課業の評価序列付けを行なった「職種別課業評価一覧表」としてまとめる。

そして、全社共通的な職務遂行のレベルを知識・技能・経験・責任度・判断力・などにもとづき層別した「職能資格」を縦軸に、同時に社内のすべての業務を分類し単位組織化した「職種」を縦軸にとり、この行列の要素ごとに各課業の内容、職務遂行のレベル、必要な知識・技能・技術、さらにはその職務遂行能力を修得するための手段・方法を記述していくのである。こうした作業の結果作成された膨大な内容が職種別の職能資格基準である。

上記によって、各課業に要求される職務遂行能力が抽出され、それをもとに能力考課の基準が設計されることになる。以上の方法から確認できることは、職務調査という方法は職務分析の簡便法であるという点である。つまり、米国のように細分化された職務を分析するような手法はとらないが、ある程度大きくくりの職種・課業について分析する方法をとるのである。これ

⁵ 職務調査の方法に関する記述については岩出(2007)を参照している。

は近年のアメリカ企業に見られるブロード・バンディング⁶の手法に近い方法であり、職務主義をベースとした手法であるともいえる。

このような方法を通じて、職務から帰納的に抽出される職務遂行能力は、本来的には職務関連的な能力となるはずである。しかし、実際の運用では職務調査が綿密に実施されることはなく、結局のところ属人的能力に落ちてしまったといわれる。つまり、職務調査を行なわない企業が多かったといえる。あるいは行なっていたとしても、職能要件書の更新をほとんど行なわず、その形骸化が進んでいた企業も多かったのである。この背景には、職務調査などの費用負担が企業にとって大きかったものと推察できる。もう1点は、課業という単位であれ仕事に何らかの境界を設けることは、配置や異動に際しての企業側からみた自由裁量の余地を狭めることになることも考えられる。

職務調査は職務分析の簡便法であったにもかかわらず、日本企業に定着しなかった。これは、日本企業に職務主義が定着しなかった理由とおそらく重複するものと解される。つまり、職務概念が希薄であり、かつ高度経済成長期においては新しい仕事が生成され続けたので、変更のつど調査をおこなうことが困難であったものと考えられる（白井、1992）。職務境界が曖昧化することは、職務にとらわれない能力を重視することにつながる。日経連が、職務調査を重視するところの職務遂行能力を普及させることは現実的ではなかったといえる。

以上が、職務遂行能力概念に関する現実的側面の整理であった。要するに、職務遂行能力は本来の理念とは乖離した形で日本企業に定着することとなったのである。ちなみに、既に理解可能であると思うが、職務遂行能力概念はある特定の学問領域から生み出された概念ではない。それは実務界とりわけ経営者団体によって生み出されたルースな概念なのである。また、当事者である日経連や楠田氏、そして現実の実務界では、職能概念の捉え方に差があるといっていよい。したがって、当該概念には学術的な厳密性はないといえる。また、職務遂行能力という指標の信頼性や妥当性について測定した研究も存在しない。とはいえ、日本企業の能力主義管理やそこでの人事考課制度のメカニズムについて分析した学術的研究は存在する。このような理論的側面を確認することを通じて、職務遂行能力の特質を浮き彫りにすることができると考えられる。

4. 職能の学問的評価

日本企業の能力主義管理について、直接的に分析した論考は少ないが、労働経済学の視座から優れた知見を与える代表的研究がいくつかある。たとえば、小池和男氏による知的熟練論や、同理論を経済学の情報理論から捉えなおした青木昌彦氏による水平的情報機構論を挙げることができる。また、労働経済学ではなく労使関係論の視点から能力主義管理を分析した研究として、優れた論考である熊沢（1997）が存在する。以下ではこれらの諸研究について、彼らが捕捉した能力概念を中心として順に検討加える。

まずは小池によって構築された知的熟練論についてである。端的に言えば、知的熟練論とは「変化と異常への対応」という、ふだんとは違った作業をなしうる技能つまり知的熟練を鍵

⁶ ブロード・バンディングの手法についてはMilkovich & Newman (2007) または笹島 (2001)、笹島 (2008) に詳しい。

念とする理論体系である。日本企業の職場ではそうした「ふだんと違った作業」に対応することを可能とする知的熟練が形成されており、それが日本企業の職場の効率的生産をもたらしていると論じた。こうした知的熟練は長期的・計画的に形成されるものであり、長期継続雇用慣行はすぐれてその形成に寄与するものであるとする見解を示している。そして、そのように形成された知的熟練こそが日本の経済発展の源泉であると結論づけたのである。

小池(1991)によれば、職場には「ふだんの作業」と「ふだんと違った作業」という2種類の作業があるという。たとえば、繰り返し作業の典型である量産組立職場では、何ら技能も必要としないかのように見える「ふだんの作業」が存在するのに対し、職場においては頻繁に変化と異常が起きている。そうした変化や異常に対応する作業が「ふだんと違った作業」である。日本の職場効率の基盤は、このような変化や異常に対応することを可能にする知的熟練にあるとしている。

このような熟練の形成方法には、各種の学校、職業訓練所、企業内での教育訓練コースなどを利用するOff-JTの方式があるが、日本企業の場合はOJT(On the Job Training)つまり仕事につきながらの訓練方式が強調される。ただし、OJTが熟練形成に効率的ではあるものの、それのみをもって熟練形成が促進されるわけではない。熟練形成を促進する仕組みとして、日本企業における人事制度の重要性を指摘し、なかでも資格給と長期にわたる昇進競争が熟練形成には重要であるという。そうすると次は賃金や資格そして昇進を如何にして決めるかという問題が発生するが、知的熟練を評価する制度として日本企業における査定制度(人事考課制度)を高く評価している。つまり、査定制度とそれを基軸とした処遇決定方式が従業員の熟練形成を促進する側面に注目し、日本企業の査定制度が優れた方式であることを強調した。その主たる論拠は、長期にわたり複数の上司によってなされる査定制度の客観性あるいは公平性が高いことにある⁷。

知的熟練論以降、日本企業における熟練の優位性を示す諸研究が蓄積されていったが、一方で労働経済学における理論研究にも同氏の成果が取り入れられていった。その代表的な研究がAoki(1988)による水平的情報機構論(あるいはJ企業論と称されることもある)である。Aokiは小池が発見した知的熟練概念を高く評価しつつ、さらに情報共有の観点から知的熟練概念をリファインしたのである。Aokiはその概念を文脈的技能(あるいは統合的技能)と表現した。また、それらの技能の形成を促すインセンティブ・システムが日本企業には備わっているとしている。そこではとりわけランク・ヒエラルキー(職能資格制度を指す)および公平な査定制度が有効に機能していると論じている。ただし、知的熟練概念と文脈的技能概念は、同一現象つまり職能を異なった視点から捉えているにすぎず、両者に根本的な差異は存在しないといえる。

知的熟練論と水平的情報機構論は、能力主義管理における人事考課制度においてどのような点が評価されてきたのかについて示唆する研究であり、つまりそのなかに知的熟練を示すよう

⁷ ただし、人事考課制度が女性を差別するための道具として用いられていることを明らかにした黒田(1995)のような研究も存在することから、日本企業における人事考課制度が客観性あるいは公平性が高いと断定することには慎重であるべきであろう。

な考課基準が入っていることを示唆したといえる。しかしながら、日本企業における人事考課制度の考課基準は実際に何であるのかを、小池とAokiの諸研究はほとんど考察していない。また小池は、職場に貼り出されている「仕事表」の存在を指摘し、それが査定 of 公平性を高めているとも述べるが、実際に仕事表と人事考課制度の照合を行なっているわけではない。

とはいえ、上記の理論は日本企業に普及した職能資格制度における人事考課制度を多分に意識した論考であるといえる。既に述べたように、いわゆる能力主義管理は1960年代末に提唱された。そして、1970年代から1980年代の日本企業の人事管理でもっとも強調されることとなった。また、考課基準としての「能力」の分離と重視が繰り返し主張されたことはここで想起されるべきである。考課基準は企業によって大きな差があるわけではないであろう。小池とAokiもおそらくこの事実を認識していたはずである。これを考慮に入れると、小池とAokiが日本企業の熟練や技能を重視することは、いわゆる能力主義管理重視の別の表現であったといっていよい（遠藤、2002）。能力主義管理のもとでの能力形成の方法という観点から見ても、日経連の提唱する職務遂行能力が「知的熟練」や「文脈的技能」にほぼ相当するといえる。

次に、労働経済学ではなく、労使関係論の視座から能力主義管理を分析した研究について検討したい。この領域に属する研究はいくつか存在するが、ここでは最も学術的に影響力のあった熊沢（1997）の論考について考察を進める。同氏は、1980年代から日本企業における人事考課制度の研究を手がけており、当該領域の先駆者であったといえる。そしてその成果が熊沢（1997）に結実するのである。同氏の研究は、能力主義管理のもとでの人事考課制度が、労働者の過剰なまでの働きぶりをもたらす仕組みを分析したものである。本研究との関連でいえば、同氏が日本企業で広く普及する職務遂行能力を「生活態度としての能力」と規定する点が興味深い。つまり、柔軟な企業経営によって職務内容が変化し仕事量が変化しても、その変化に適応して職務がこなせる能力が、日本企業で働く男性正社員には必須とされていたという。具体的に言えば、未経験の職務にも積極的に挑戦し、職務の配置転換や転動も嫌がらずに受容し、突発的に指示される長時間残業をも厭わない能力のことである。「生活態度としての能力」は主として能力考課と情意考課で評価され、そこでの結果に応じて昇給や昇格といった処遇に差がつく仕組みが日本企業には存在する。それがまさに能力主義管理なのである。この種の能力が要請されることは、労働者にとってはまさに受難にすぎないが、日本企業の高度経済成長期とそれ以降の成長の背景には、労働者がもつフレキシブルな能力の存在があったとしている。

上記の諸研究より、十分な職務遂行能力を保有し発揮できる従業員は、「知的熟練」や「文脈的技能」および「生活態度としての能力」をもつ高業績者と表せるであろう。職務遂行能力は、諸研究においても高業績をもたらす能力であると捉えられていたことが理解できる。この点で、今日のコンピテンシー概念と重複する部分も多いといえる。ただし、各研究で取り上げられる諸能力概念はいわゆる多能工がもつ能力、つまりマルチスキルを意味している。つまり、それは職務境界を越える役割をこなすことのできる幅広く深い能力であると考えられる。一方で、職務遂行能力という概念は本来的には職務関連的な能力であり、知的熟練や文脈的技能の概念規定とは性質的に齟齬をきたすものである。既存の諸研究は、日本企業における職務遂行能力概念を適切に把握しえなかったのであろうか、という点が疑問として出てくる。

この点については既に述べたように、日本企業における職務遂行能力は本来的な意味から離

れていたのが現実である。つまり、厳密な職務調査を経ずに抽出された「職能」が企業一般に普及することとなった。したがって、研究者が捉えた能力は、本来の職務遂行能力概念ではなく、現実に普及したところの異なる意味での職務遂行能力概念であるといえる。これが高度経済成長期の高い生産性を支えたのであり、「知的熟練」や「文脈的技能」そして「生活態度としての能力」というレトリックで表現されたものである。ところが、現実には職務遂行能力という概念に批判の矛先が向けられることになった。それはつまり、1990年代後半以降に入るやいなや、上記の能力概念が企業の実産性に寄与する優位性を失ったことを意味している。

この意味するところは、高度経済成長期の日本企業に高業績をもたらした職能概念が、1990年代後半以降では通用しなくなっていることである。既存研究の研究対象として想定されていたのは主として1970年代から1980年代の実産現場の労働者であった。確かにものづくりを中心とした高度経済成長期であれば、ジェネラリストあるいは多能工が実産現場の効率性を高める役割を果たしていたといえる。彼らに求められていたのは職務を越える役割を遂行できる能力であり、職務関連的な能力ではなく、協調性や積極性といった画一的な能力であった。能力主義管理における能力考課基準は、数多くの項目から構成されているという意味では多元的であったが、それが全社一律的に適用されるという点で画一的であったのである。

しかし、職能資格制度におけるこうした特質とは裏腹に、最近では従業員の価値観や勤労観が多様化するとともに、産業構造の変化に伴い企業に求められる人材象も大きく変化しつつある。1990年代以降の社会構造あるいは産業構造の変化は、かつて高業績をもたらした能力がもはや有用でなくしつつある。

以上の問題点を修正するためにも、各従業員の職務遂行能力の高さをより適切に測定できる仕組みを再構築する必要性が高まっている。知識社会の到来とともに従業員に求められる能力は、職務ごとに異なるようになってきており、多様化の様相を示している。職能資格制度がこのような従業員の価値観の多様化や求められる人材像の多様化に応じていくためには、考課基準も全社一律の抽象的なものではなく、職務別に具体的なものを設定する必要がある。

これまでは、職能資格制度における人事考課制度の既存枠組を残存させつつ、その本来的な機能を発揮できるように運用面での改善を行なおうとしていた企業が大半であった。このような企業にとっては、たとえば本来の意味での職務遂行能力を考課基準に落とし込む方法が良策であるともいえる。つまり、職能資格制度の原点回帰であり、厳密な職務調査を行なうことが求められる。しかしながら、現実には、考課基準に職務遂行能力という概念を残存させる企業は減少しつつある。

近年になるにつれ、職能の概念に代わり、コンピテンシーという概念の導入が上記諸問題の解決手段のひとつとして取り上げられるようになってきた。コンピテンシーは、実務の現場においてはその意味するところは多様であるが、日本企業における新しい能力概念の提示であるといつてよい。そして、これを人事考課制度の能力考課に導入することにより、考課結果は職務任用の選抜のみならず賃金決定や人材育成のための指標として広く利用されることになるのである。それではなぜコンピテンシーに注目が集まり始めているのか、そして、その概念が示す能力観とはいかなるものであるのかを以下では検討したい。そのうえで、この新たな能力観が日本企業に受容されることの必然性について考察する。まず、コンピテンシーとは米国発

祥の概念であるから、この概念に関する学說的系譜を追うことからこの作業を開始しなければならない。

5. コンピテンシー学説の系譜

コンピテンシーは心理学の領域の中でも、人間行動の動機に関する研究から概念化されたものである。人事管理論の発展は心理学の発展と連動して起こったが、コンピテンシー概念も心理学の成果が人的資源管理論に応用されたひとつの例である。ここでは心理学におけるコンピテンシー概念の系譜をたどってみたい。コンピテンシーに関する最も初期の定義は、ハーバード大学のWhiteの論文で描定されたコンピタンス概念にまでさかのぼることが可能とされる（高橋・金井、2001）。White（1959）によれば、コンピタンスとは「環境と効果的に相互作用する有機体の能力（capability）」と定義し、動因でも本能でもないコンピタンスという、モチベーションの新しい概念を抽出した。

他方、彼のコンピタンス概念は現在普及しているコンピテンシー概念とは定義や着目点に相違があるといっておく、今日のコンピテンシー研究の基礎はWhiteの研究の影響を継承したMcClellandによる研究によるところが大きい。人的資源管理論や組織行動論における現在のコンピテンシーの流れをつくる契機となったのは、ハーバード大学心理学者McClellandによる1973年に発表された論文であるといわれている。McClellandは達成動機の研究で多大なる業績を残した心理学者である⁸。

同氏は達成動機の強い人材が示す行動を発見しようとしていたが、1970年代におけるアメリカ国務省によって疑問視された外交官の業績格差に関する調査が、コンピテンシー概念に注目する契機となった。同氏は、旧来実施されていた知能検査などの測定技法は、職業上での業績や人生における成功は予測し得ないという問題意識から、職業上の業績を予測でき、人種や性別、社会経済的要因の差によって不利をもたらすことのない行動特性を解明しようと試みた⁹。

そこで従来方式における測定方法の代替的アプローチの象徴として、コンピタンスという概念を提唱した。ここでのコンピタンスの捉え方で注目すべき点は、知識やスキルといった表層的能力のみならず、その行動を裏付ける思考様式についても言及されており、一般的な人格的特徴を含む現在のコンピテンシー概念の考え方と共通する部分も多いことである。本研究との関連で言えば、同氏のコンピタンス概念は職務関連的な能力というよりは、むしろ一般的な性格的特性に近い概念である。なぜならば、コンピタンスは職務分析や職務評価といった手法を前提に導出されるものではないためである。

以上のように、McClellandはコンピテンシーの先駆的な研究者であることに間違いはなく、以後のコンピテンシー概念普及への礎を築いたといっておいてもよいであろう。しかしながら、同氏が

⁸ McClellandによる達成動機研究の代表的著作はMcClelland(1961)である。

⁹ 同氏がこの研究を行なったのはおそらく、公民権法第7篇が雇用差別の禁止を制定したことによる影響が大きかったものと考えられる。同法の影響は人事考課制度の設計にも多大なる影響を与え、ヨリいっそうの考課基準や考課過程の客観化・公平化が求められるようになったという。この論点に関してはBarnardin & Beatty（1984）やLatham & Wexley（1993）などに代表される、米国の人事考課制度関連の著書に詳しく説明されている。

コンピタンスという概念を用いたのは、あくまでも知能概念に対する代替的な意味合いのことであり、コンピテンシーを明確に定義するまでには至っていない。そして、ここでの研究成果は同氏自身が設立したマクバー社というコンサルティング会社へと引き継がれていった。

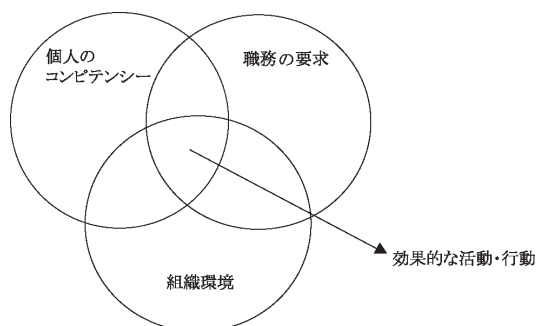
1980年代に入ると、大規模な調査をベースとした研究書であるBoyatzis（1982）が公刊されるに至る。上で紹介したMcClellandとともにこの調査を行なった当時のマクバー社の社長がBoyatzisであった。Boyatzisは、McClellandとの調査をもとに、有能な管理者を対象とする管理手法に関する研究を行なった。同氏は、まずは米海軍監督職に対して、さらに企業経営に携わる経営者と管理者に対してコンピテンシーの概念を適用した。この研究は、従来の管理手法が、有能な管理者を見極める基準を持ち合わせていないという問題意識から出発している。

同氏は、従来の管理手法には主として以下の2つの欠陥があることを指摘している。第1に、職務分析にもとづいて開発されているため、職務が重視される一方で、職務を遂行する従業員が軽視されていたことである。第2に、職務を遂行するにあたって必要とされる活動内容が職務記述書に詳細に記述されてはいるものの、それを遂行する人の特性については考慮されていないことである。

そこで同氏は、優れたマネジャーの行動特性を見極めることで、企業の業績が改善されると仮定した。そのうえでBoyatzisは、有効な職務業績とは「組織環境の政策、手続、状況と一致し、あるいはそれを維持する特定の行為を通じて職務によって要求される特定の結果を達成すること」と定義している（Boyatzis, 1982, p.12）。さらに、コンピテンシーを「動機、特性、スキル、自己イメージ、社会的役割、知識体系」などの個人特性を基礎とし、「職務において有効かつ（または）優れた業績をもたらすであろう潜在的特性」（Boyatzis, 1982, p.21）と規定している。

そして、有効な職務業績は個人の保有するコンピテンシー、職務の要求、組織環境が適合する場合に生み出されると同氏は主張し、そのなかでもコンピテンシーを分析することによって3つの要素が重なることで生まれる効果的な活動や行動のパターンを確立しようとしたのである（図1）。

図1 効率的な職務業績モデル



出所：Boyatzis（1982）,p.13,figure2-1を筆者が一部修正。

この図は本論文との関連で非常に興味深い論点を提供してくれる。というのは、コンピテンシーは適性配置のための有効な指標になることを示しており、そのためには人と職務のマッチングを図らねばならないことを意味しているためである。この意味で、コンピテンシーは職能のように職務から独立した属人的能力ではなく、むしろ職務関連的な能力でなければならぬことを意味しているのである。

さらに同氏は2000人を超える管理者の大規模な調査を通して、12の特性¹⁰こそが優れた業績を導くコンピテンシーとして確認されていくのである。さらに、平均的な業績や不十分な業績と優れた業績を区別する特徴こそコンピテンシーであるとする一方、職務を遂行する上で大切ではあるが、優れた業績につながらないものは「必要最低限のコンピテンシー」として区別している。また、どの程度の職位の管理職に対してそれが有効であるのかについても一定の発見をしている。

さらに同氏は上記の分類とは別に、表層的な能力なのかそれとも深層的な特性なのかという基準から、コンピテンシーは主として3つのレベルに分けている。それらは第1に特性や動機といった自分では意識しないレベルのもの、第2に自己イメージや社会的役割といった意識するレベルのもの、そして第3にスキルといった行動に現れるレベルのものが存在するという。ひとつのコンピテンシーが複数のレベルにまたがっている場合もあるとするが、このようなコンピテンシーのレベル分けによりコンピテンシーが可視的なものだけではなく、動機といった知覚しにくいものを含むというMcClellandの考え方が明確にされていくのである。この点で、今日の日本でいわれるような「コンピテンシーは顕在能力を重視する」という通説と、Boyatzisの提唱するコンピテンシーは、やはり異なっていることには注意しなければならない。

以上のように、同氏の功績はコンピテンシーを理論的に定義するだけでなく、大規模な調査を行なうことによってコンピテンシーには優れた業績を生むコンピテンシーと、必要最低限持っているべきコンピテンシーがあることを発見し、さらにクラスター分類、レベル化によって体系的に理論化を進めたことにある。ここにコンピテンシー・モデルの基礎はほとんど完成したといってよい。ただし、統計的には脆弱な点も残っており、またコンピテンシーの抽出・分析・モデル化で終わってしまい、そのかつ活用法については具体的に説明されていないといった欠点も残している（高橋・金井、2001）。とはいえ、単なる人事測定の対象としてのコンピテンシーを組織環境や職務要求と結びつけ、個人業績だけでなく組織成果との関連性を含めて体系化したことにより、職務の要求、組織的環境、個人のコンピテンシーを適合する仕組みとして人的資源管理の重要性について説いたという点で、McClellandの研究よりもコンピテンシーの応用可能性をはるかに広げたものといえる。しかし、コンピテンシーをどのように人的資源管理にまで落とし込んで活用していくかについてまでは論じられていない。

やがて、McClellandとBoyatzisによる研究成果はSpencer & Spencer（1993）の論考に継承されていくことになる。コンピテンシー・マネジメントの基本的概念枠組はSpencerらの研究によって確立されたといってよいだろう。Spencerらは、上記2名の研究者の流れを汲むマク

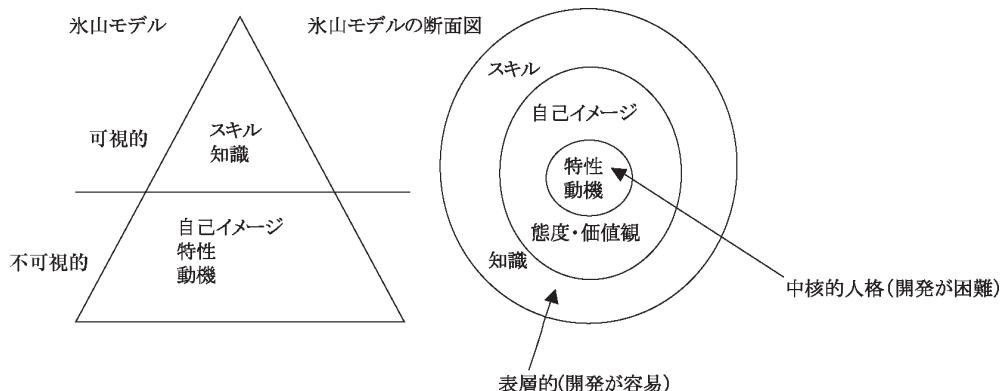
¹⁰ 12の特性とは順に、影響力への関心、診断的な概念の活用、効率的志向、生産力、概念化、自信、口頭表現、集団過程の管理、社会的影響力の行使、客観的知覚、自己統制、耐久力と適応力であるとされる。

バー社のコンピテンシー・モデルの立場に立っている。彼らはコンピテンシーを「ある職務または状況において、基準との関連で効果的、あるいは卓越しているとみなされる業績と因果関係がある、個人の根源的特性」であるとしている。つまり、「人材に備わる根源的な特性であり、さまざまな状況を超えて、かなり長期間にわたり、一貫性をもって示される行動や思考の方法」と具体的に表現されるものである（Spencer et al., 1993, p.9）。

上記の定義をやや詳しく検討すると以下の点が理解できる。定義にある「根源的特性」とは、状況、仕事、課題が変わっても、安定して長期にわたって見られる個人の特性、つまり様々な状況を超えてかなり長期間にわたり一貫性をもって示される行動や思考の方法を指す。また、「因果関係がある」とは、コンピテンシーはある種の行動や成果の原因となり、予測しうることを意味する。行動が成果に結びつくという因果関係が、行動事例面接から割り出される。さらに「基準との関連で」とは、ある特定の尺度や基準に基づいて測定する場合に、コンピテンシーは誰が優れた業績をおさめ、誰が平均以下の成果しか収められないのかを予測しうることを意味するとされる。基準との関連を見るということが重要なのであり、その基準は職務や職種によって異なることが示唆されている。

そして彼らはBoyatzisにならい、コンピテンシーの特徴として、動機、特性、自己概念、知識、スキルの5つを、コンピテンシーの特性として挙げる。それはいわゆる氷山モデル（図2）で表されるものであり、このモデルは可視的な顕在的コンピテンシーと、不可視的な潜在的コンピテンシーを表したものである。円の表層的部分に位置する知識やスキルは認識しやすいため開発が比較的容易であり、円の中心部分に位置する動機や特性などの人格を表す部分は認識しにくく開発が困難となっており、その中間に自己イメージが位置するという。

図2 コンピテンシーの概念図



出所：Spencer & Spencer（1993）、邦訳14頁、図2-1を参考に筆者が修正。

Spencerらは、Boyatzisの研究を基礎として、どのような職種にどのようなコンピテンシーが必要とされるかについて詳細にまとめたコンピテンシー・ディクショナリーを開発した。それは200以上の職務において発見されたコンピテンシーを職種ごとに分類し（コンピテンシー・モデル）一覧表にまとめたものである。そこでは各職務で必要とされるコンピテンシーを、高業績者に見られる重要度順に序列付けされている。このように、それぞれの職務や職種に応じたコンピテンシー・モデルが作成されていることから、コンピテンシーとは潜在的能力の側面を含みつつも、あくまでも職務関連的な能力であることが理解できる。

そして、そのような考えのもと、人的資源管理へのコンピテンシーへの活用として、採用、昇進、報酬、能力開発、キャリアパス設計などを取り上げて論じている。たとえば、従業員を採用するには評価や開発が困難となっている人格的な部分を備えた人材を選考し、その後具体的に特定の職務を遂行することに必要とされる知識やスキルを訓練するほうのコスト効果が高く、優れた業績を予測することが可能になると論じている。このように彼らによるコンピテンシー・マネジメントの基本枠組とは、体系的な調査によって明らかにされたコンピテンシー・モデルを人的資源管理の仕組みに落とし込んで活用するという論理により構成されていることが理解できる。

以上がSpencerらによる研究の概説である。彼らの貢献は、各職種に対応したコンピテンシー・モデルならびにディクショナリーを提示し、企業レベルで活用するためのコンピテンシー・マネジメントの枠組を作り上げた点である。人の行動特性に注目することによって、従来の米国の人事管理の問題点と指摘されていた、職務主義的な視点からの脱却を可能とした¹¹。現代企業に導入されつつあるコンピテンシー・マネジメントは、彼らの研究によって示されたコンピテンシー・モデルが基盤となっており、各社によって独自に開発されている。コンピテンシー・マネジメントといわれる理由は、このように開発されたコンピテンシー・モデルが人的資源管理の手段として、各制度に組み込まれていることにあるといえる。

6. 最近の論者によるコンピテンシーの定義

上記のように、コンピテンシーの系譜をたどるだけでも、その概念が論者によって異なることが確認された。コンピテンシーとは「高業績者の行動特性」として日本企業に理解されることが一般的であるが、コンピテンシー概念を理解するためには「高業績」というキーワード以外にも重要な論点が含まれていることが研究史からも確認できる。このように多様な意味を含むコンピテンシー概念ではあるが、概念規定は議論を進めるうえで少なからず必要であるから、諸論者によるコンピテンシーの定義を整理する作業は不可欠である。ここでは最近に用いられているコンピテンシーの定義を整理し、その特徴を捕捉したい。

初期の研究でコンピテンシー概念の元祖といわれる研究グループの定義は既述のとおりであるが、コンピテンシーの定義といえば概ねSpencerらの研究の影響を受けているものが多い。

¹¹ 日本企業においてはコンピテンシーを従来の「職務遂行能力」の代替物とみなされているが、米国においてコンピテンシーはテイラー以降人的資源管理の中核概念であった「職務」に代わり得るものとされている（Lawler, 1994; ; Ledford, 1995; Lucia & Lepsinger, 1999）。

たとえばLucia & Lepsinger (1999) はParry (1996) の定義を参照しながら「関係のある知識、スキル、態度のクラスターであり、ある人の職務（役割あるいは責任）に影響を与え、その職務上の業績と関連し、一般的に受け入れられた基準に照らして評価でき、また訓練や開発を経て育成できるものである」と、評価ならびに育成が可能であることを定義に加えている。さらに、Arthey & Orth (1999) は「コンピテンシーは観察できる業績次元の組合せで、集合的なチーム、プロセス、組織能力と同様に、個人の知識、スキル、態度、行動を含んでいる。またそれらは高業績と結びついており、組織の持続的競争優位をもたらすものである」と、個人のみならずチーム、集団、組織といった異なる分析レベルにおける業績をも含めて考察しており、競争優位という戦略論の鍵概念との関連性に触れているところに特徴がある。

日本では各種コンサルティング会社がコンピテンシーを自社商品として販売しているが、なかでも代表的なものをここでは取り上げる。ウィリアム・マーサー社 (1999) は「組織内の特定の職務にあって優れた業績をあげる現職者の持つ特性」、アンダーコンサルティング (2000) は「特定の職務や状況において成果に結びつけることのできる個人の行動様式や特性」と定義しており、いずれも「高業績をあげられる特性」という点を強調するものである。本寺 (2000) も「人が与えられた役割や職責を果たすため、会社・組織が発揮を期待し、高業績者が類似的に発揮している、行動レベルで示されている能力」と定義する。

以上のように、コンピテンシーの定義は数多く出され、提唱者の数だけ定義が存在するといっても過言ではない (Shippmann et al., 2000)。これらの定義を通して概観すると「高業績」というキーワードのみが共通するようであるが、その他の部分については明確でない。潜在特性なのか顕在特性なのか、動機や性格などの個人的特性をイメージすればよいのか、知識やスキルといった形式知を捉えるべきなのか、あるいは行動として発揮された資質に限定すべきかなど、明確に規定されていない点が多い。コンピテンシーに対応するスキル、知識を明確に定義する例もあるが、動機や性格特性までも含めてコンピテンシーを広義に理解する例もある。このように、コンピテンシーとは潜在能力と顕在能力のいずれを示す概念であるのか、あるいは企業特殊的能力と専門的能力のいずれを示す概念なのか、属人的能力なのか職務関連的能力なのか、これらに対する見解は論者によってまちまちである。加えて、Arthey et al. (1999) による定義ように、組織やチームといった集合的な能力をも含む定義まで現れている。つまり、コンピテンシーという能力概念自体が多様性を多分に含んでいるといえよう。

コンピテンシー概念とはこれほどまでに多義的なものである。これと関連して注意すべき点は、コンピテンシーがもつ意味合いが、そもそも状況ごとに、用語が用いられる場面ごとに異なっていることである¹²。つまり、コンピテンシーは状況に依存して発揮される能力であり (Sandberg, 2000)、換言すれば職務に応じて要請されるコンピテンシーが異なるということである。

¹² さらに、この用語の企業経営以外（もしくは経営学以外）で用いられる概念規定を検討すると、いかにコンピテンシーが多義的な概念であるかが理解できる。経営学以外で用いられるコンピテンシー概念の体系的整理はShippmann et al. (2000) が優れている。

以上のように、コンピテンシーは多義的であり、他の用語と互換的に用いられることが多々ある。それでは、日本企業ではコンピテンシーをどのような能力概念として位置づけているのであろうか。ややもすれば潜在能力の評価に重点を置きがちであった日本企業において、新たな能力観を提示しうる魅力的な概念としてコンピテンシーが位置づけられた、とするのが通説的見解である。しかし、本研究ではこの通説を支持しない。おそらく、上述したコンピテンシーの諸特徴のなかに、従来の職務遂行能力概念を超克しうる何かの性質があるものと考えられる。それを探求するためには、職能の抽出方法（課業分析や職務調査）と対比させつつ、コンピテンシーの抽出方法を分析してみることが有用であると考えられる。以下ではこの点について検討を加える。

7. 職能とコンピテンシーの本質的な相違点

ここまで説明したところでは、コンピテンシーとは、1970年代より日本企業で普及してきた職務遂行能力に極めて類似するものであると捉えることができるかもしれない¹³。このような類似点が見られながらも、日本企業ではあえて職能からコンピテンシーへと移行させようという風潮が強まっている。しかし、結論を先に述べるならば、職能とコンピテンシーは概念的に似て非なるものである。ここでは相違する点を中心に指摘する。

職能とコンピテンシーの相違点としてしばしば取り上げられるのが、職務遂行能力が能力のなかでも潜在能力の保有状態に重点をおく概念であったのに対し、コンピテンシーとは仕事や成果に直結する発揮能力ないし顕在能力を表す概念である、という点である。本寺（2000）の表現を用いれば、考課項目の評語文章において、従来の職務遂行能力では「～できる」と表現されていたのが、コンピテンシーでは「～している」へと能力の把握次元を変えて表現されるというものである。しかしながら、このような理解はコンピテンシーの研究系譜を丹念に調べれば誤りであることがすぐに理解できるであろう。日本のコンサルティング会社でさえも、顕在能力重視を謳いながらも潜在的能力をコンピテンシーに含めている。それはおそらく当該会社がSpencerモデルを少なからず参照したからであろう。つまり、この点については職能とコンピテンシーの差はまことに小さい。

職能とコンピテンシーのいずれもが比重の差こそあれ顕在・潜在の双方の能力を扱っており、かつ高業績をおよぼす行動特性（能力）であるという点で共通している。しかし、コンピテンシー概念には従来の職能概念には見られなかった重要な特質が含まれている点にこそ注意が向けられねばならない。両者の最も顕著な差異は、とくに日本企業にとって重要な差異として認識される点は、コンピテンシーが職務関連的であるという点である。職務関連的であるがゆえ、少なくとも職種別階層別に具体的な考課基準を設定することが可能となる。また、基準設定におけるプロセスも明快で実務担当者に分かりやすい。また、考課基準に従業員ごとに細分化可能であることから、知識社会の到来に伴う従業員能力の多様化に即応することも可能で

¹³ なお、1970年代から1980年代にかけて、米国企業は日本的経営を批判的に摂取したといわれるが、この職能を摂取したか否かについては断定するだけの資料が無いので、本稿においてはこれ以上の議論は展開しない。もし摂取したのであれば類似するのは不思議ではない。

ある。職能とコンピテンシーについては種々の差異点が指摘されるが、系譜を見る限り大差は無く、最も顕著な差異は職務関連の可否かという点にある。そして、この差異こそが、日本企業をしてコンピテンシーを導入せしめる要因として働いているといっても過言ではなからう。

コンピテンシーが職務関連的であるとする根拠は、その導出方法にある。具体的には、高業績者と平均的業績者を実際の職場から選び、双方に対して行動事例面接などの方法によりデータを収集するのである。そしてこのデータより、業績に差異をもたらしている要因を分析し、コンピテンシー・モデルを構築するというものである。このように、コンピテンシーは職務あるいは職種ごとの現職の高業績者から帰納的に導出される能力¹⁴であり、職務関連的な能力であることは間違いない。職務調査を行わずに導出される職能とはこの点で大きく異なっている。

この違いが日本企業でのコンピテンシー評価の普及を促しているといえる。実際にコンピテンシーを導出する方法は従来の職務遂行能力の抽出方法よりもはるかに精緻である。職務関連的でない要素を重視する職能ではなく、職務関連的な能力基準としてコンピテンシーを導入する背景には何があるのだろうか。コンピテンシーの普及の背景には、知識社会における創造的な役割を遂行しうのような人材の育成をより重視するという、企業の意図があると考えられる。属人的な能力基準である職能では、考課基準が曖昧になりやすいので、従業員の能力水準を確認することが難しい。それゆえ、次期の人材育成をいかにして行なうかを定めることが難しいのである。この事態を克服するためには、考課基準をより職務関連的なものへと変え、現在あるいは将来の職務に必要とされる能力だけを洗い出す作業が必要となる。

8. 日本企業においてコンピテンシーが注目される理由

かつての職務遂行能力概念は、知的熟練論に示されるように、生産現場における労働者の能力形成と深く関連のある概念であった。コンピテンシーも同様に知識労働者の人材育成の可能性を広げる概念であるといえる。ちなみに米国で公刊されたコンピテンシー関連の文献によれば、その導入分野としては主として人材育成に活用されることが多く、逆に賃金に導入することは難しいとされる。人的資源管理諸制度のなかでも採用や教育訓練といった制度から段階的に導入していくほうが、経営者の同意を得られやすい傾向にあることをLuciaらは指摘しており、コンピテンシーをすべての制度に同時に導入する必要は必ずしもないとしている。

たとえば、Lucia et al. (1999)によれば、コンピテンシーは採用や教育訓練の改善を目的として導入されることが多く、その後に処遇決定のための人事考課に活用の領域を拡大していくことが多いという。また、コンピテンシーが多面評価における考課基準として用いられることが多いとされる。この背景には、コンピテンシーが「何が観察され何が評価されるか」についての共通認識や、評価対象者の職務行動に関する情報収集に着眼点を提供するため、評価される側にも手続きが簡単になるのみならず、評価される側にも考課項目が詳細に明示されること

¹⁴ なお、コンピテンシーの導出方法としては、高業績者にインタビューを行なうことなく、経営戦略や経営理念から演繹的に導出する方法もあるとされる (Briscoe & Hall, 1996)。このような演繹的アプローチがどれだけ現実で普及しているのかについては、今後の検討課題としたい。しかし、現時点での日本では少なくとも帰納的アプローチが主流を占めているように思われる。

になるというメリットがある。

日本企業においても、コンピテンシーを導入しやすい分野は人材育成関連領域であることを明らかにした調査結果がある。社会経済生産性本部（2002）はコンピテンシーを導入した制度が何かについて調査しているが、企業のなかで能力開発の領域への導入が57.9%と他の分野に比して圧倒して活用度が高い（採用、28.9%；配置、23.7%；プロセス評価、39.5%；能力考課、44.7%；昇格39.5%；管理職への登用28.9%）という結果が示されている。

コンピテンシーを人材育成に導入するメリットは、実際にその職場において有効であるから行動が明らかにされるために、従業員が理解しやすく、またそれを模倣することによって働きながら学ぶことを可能にする（古川、2002）。また、Morrison（1999）やAlldredge & Nilan（1999）では世界的に通用する管理者層のリーダーシップを、コンピテンシーをベースとして明確にし、人材育成に活用としている事例を紹介している。このように、コンピテンシーは人材育成に幅広く可能性があることが示唆されているのである。

理論的にも、コンピテンシーは達成欲求や成長欲求を促進する測定方法から出発してきており、人材育成と深く結びついた概念である。たとえば古川（2002）は、コンピテンシーの学習は自己効力感と深く結びついているとされ、自己効力感がコンピテンシーの学習にとって不可欠の「概念的な学習（学習する過程についての学習）」を促進させることを明らかにした。また、コンピテンシーは特定の職務上の行動に着目している点、業績との関連性の着目している点、「気付き」という学習効果がある点から、自己効力感との共通性を指摘している（日詰、2005）。さらに、コンピテンシーの概念は自己評価を前提とした自己効力理論の枠組で考えることが可能であるという（Gist,1987）。このように、コンピテンシーは人材育成と深く関連している概念であることが理解できる。

以上の議論をまとめよう。現在でこそ職務関連的な能力概念が必要とされているが、新たな職務が次々と生成され、ジェネラリストが求められていた高度経済成長期にあってはコンピテンシーも必要とされなかったと考えられる。むしろ、ひとつの職務にとらわれないほうが高業績を生み出したのであり、そこで求められ能力とは「協調性」や「積極性」などの考課項目を中心として構成される職務遂行能力概念であったと考えられる。この種の能力は多分に暗黙知的であるから、おそらく能力基準をもとに能力形成の緻密な計画を立てることは、実際に困難であったといえる。むしろ、厳密な能力基準すら必要とされていなかったはずである。

ところが、知識社会の到来とともに求められる能力も変化しつつある。従来の職務遂行能力は、革新的な技術を開発する能力や、高度な新知識や新技術をすばやく駆使する能力、いわば大規模な企業経営上の変革を引き起こす能力ではなかった。知識社会への移行とともに、新しいタイプの人材が求められるようになった。それは特定の役割のなかで創造性を発揮するプロフェッショナルである。企業を取り巻く環境の変化によって、この種の能力が企業に生産性向上をもたらす可能性が大きくなっているといえる。新しいタイプの労働者を育成するためには、能力形成の方法も変化せざるを得ない。各個人の役割が明確化しつつあるなか、求められる能力も職務関連的なものへと変化している。専門的な能力を育成するには、具体的な能力考課基準をもとに、今後の能力形成の機会を従業員に付与しつつ、育成計画を立てなければならない。コンピテンシーは知識社会における従業員をいかに育成するかという観点から導入され

ている概念であり、職務関連的な能力概念であるといえる。

9. 結語

本論文の目的は、1990年代後半以降の日本企業における人事考課制度のなかに、なぜゆえにコンピテンシー概念が導入されはじめたのかを解明することであった。この問いを解くために、まずは日経連が1969年に提唱し、その後の日本企業で広く普及することとなった職務遂行能力概念について、その系譜をたどった。その結果、当初は職務調査を実施することにより職務関連的な能力を導出することを理念として掲げていたが、現実には理念と乖離してしまい、職務調査を行わない職務非関連の能力が職務遂行能力として定着することとなった。職務非関連の能力のほうが日本企業に適合的であったことに加え、そのような能力が諸研究者によって「知的熟練」や「文脈的技能」そして「生活態度としての能力」という概念によって捕捉され高く評価される結果となった。しかし、高度経済成長期には日本企業に高生産性をもたらしていた能力が、1990年代後半以降は機能不全をきたすこととなった。

そこで、新しい能力概念であるコンピテンシーに注目が集まり始めた。日本企業でも既に多くの企業がコンピテンシーを人事考課制度のなかに取り入れつつあるが、本論文ではコンピテンシー概念について従来の職能概念との対比により分析を深めた。両概念の比較検討から見出した点としては、両概念は共通点が多いものの、職務関連のかそうでないかという点で、本質的な相違があることが見出された。今日のコンピテンシーの普及を促進させている理由はまさにこの点にあり、従来のジェネラリストとは異なるタイプの人材、すなわち知識労働者の育成には、職務関連的な能力基準が求められているのである。知識労働者の多様性を能力考課基準に具現化したものがコンピテンシーであると捕捉できるのである。

以上が本論文の要約であるが、次に本論文の理論的含意について述べておきたい。本論文は職能とコンピテンシーというそれぞれ異なる起源をもつ能力概念について研究史的に接近することを通じて、両者の系譜を統合した点に貢献がある。とりわけ、コンピテンシーについては学術的にも安易な賛成論・否定論が乱立していた状況にあるなかで、本論文はコンピテンシー・マネジメントの人的資源管理論的意義を見出したと考えている。

次に本論文の実践的含意についてである。本論文から導かれる実践的含意とは、人事考課制度の考課基準を変革する際には、これまでの職務遂行能力を残存させたままでは、変革が中途半端に終わってしまうということである。それを残存させつつ職務調査を徹底して行なうという可能性は否定しえないが、もともとの職能概念が抽象的であるため、それに引きずられて職務調査を怠るという結末に陥りかねない。この際、思い切ってコンピテンシー概念を導入することに踏み切ってはどうか。

最後に本論文にのこされた課題についてである。本論文は基本的に研究史の整理に終始しており、概念研究の枠を脱していない。理論と現実の対話を深めるためにも、アンケート調査やケーススタディによる1次資料の収集が不可欠であることは言うまでもないが、この点を今後の課題としたい。

参考文献

(海外文献)

- Allredge, M. E. & Nilan, K. J. (2000) "3 M's Leadership Competency Model: An Internally Developed Solution," *Human Resource Management*, Vol.39, No.1, pp.133-145.
- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, New York: Cambridge University Press.
- Arthey, T. R. & Orth, M. S. (1999) "Emerging competency methods for the future," *Human Resource Management*, Vol.38, No.3, pp.215-226.
- Bernardin, H. J. & Beatty, R. W. (1984) *Performance appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Boston: Kent Publishing.
- Boyatzis, R. E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: Wiley.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (1996) "The Alternative Approach and new guidelines for practice," *Organizational Dynamics*, Vol.28, No.2, pp.37-52.
- Gist, M. E. (1987) "Self-Efficacy : Implication for Organizational Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol.12, No. 3, pp.472-485.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1993) *Increasing Productivity Through Performance Appraisal, 2nd ed.*, Mass: Addison Wesley.
- Lawler, E. E. (1994) "From Job-Based to Competency-Based Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, No.1, pp. 3 -15.
- Ledford, G. E. (1995) "Paying for the skill, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers," *Compensation and Benefit Review*, Vol.27, No.4, pp.55-62.
- Lucia, D. A. & Lepsinger, R. (1999) *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass (遠藤仁訳『実践コンピテンシーモデル』日経BP社、2002年)。
- McClelland, D. C. (1961) *Achieving Society*, New York: Free Press (林保監訳『達成動機』産業能率短期大学出版部、1971年)。
- McClelland, D. C. (1973) "Testing for Competence of HR Management," *American Psychologist*, Vol.17, No.2, pp.1-14.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2007) *Compensation*, Homewood: Irwin.
- Morrison, A. J. (2000) "Developing a Global Leadership Model," *Human Resource Management*, Vol.39, No.2, pp.117-131.
- Parry, S. R. (1996) "Quest for Competencies," *Training*, July, pp.48-56.
- Sandberg, J. (2000) "Understanding human competence at work : An interpretative approach," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.1, pp.9-25.
- Shippmann, J. S., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L. D., Kehoe, J., & Sanchez, J. I. (2000) "The Practice of competency modeling," *Personnel Psychology*, Vol.53, No.3, pp.703-740.

Spencer, L. M. & Spencer, R. M. (1993) *Competency at Work*, Willy (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳 (2001) 『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版)。

White, R. W. (1959) "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence," *Psychological Review*, Vol.66, pp.297-333.

(国内文献)

アーサーアンダーセン・ヒューマンキャピタルサービス (2000) 『戦略的コンピテンシーマネジメント』生産性出版。

池川 勝 (1993) 『職能賃金制度の設計と運用』同文館。

石井脩二 (2001) 「グローバル・スタンダードとしての新しい能力主義—コンピテンシー・マネジメントの展開」『日本労務学会誌』第3巻第1号、2—11頁。

今野浩一郎 (1998) 『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社。

岩出博 (2007) 『LECTURE人事労務管理 (第4版)』泉文堂。

ウィリアム・マーサー社 (1999) 『戦略人材マネジメント』東洋経済新報社。

遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。

遠藤公嗣 (2002) 「技能の諸概念と人事査定」『経営論集』第49巻第1・2号、89—109頁。

遠藤公嗣 (2005) 『賃金の決め方』ミネルヴァ書房。

加藤恭子 (2001) 「アメリカにおけるコンピテンシー・ベースHRMの展開」『経済集志』第72巻第2号、433—447頁。

熊沢 誠 (1997) 『能力主義と企業社会』岩波新書。

黒田兼一 (1995) 「男女賃金格差と人事考課」基礎経済科学研究所編 (1995) 『日本型企業社会と女性』青木書店、所収。

小池和男 (1981) 『日本の熟練』有斐閣。

小池和男 (1989) 「知的熟練と長期の競争」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会、所収。

小池和男 (1991) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。

小池和男 (1993) 「日本企業と知的熟練」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編 (1993) 『日本の企業システム第3巻人的資源』有斐閣、所収。

小池和男・猪木武徳編 (1987) 『人材形成の国際比較』東洋経済新報社。

小池和男・猪木武徳編 (2002) 『大卒ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社。

笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部。

笹島芳雄 (2008) 『最新アメリカの賃金・評価制度』中央経済社。

白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理』東洋経済新報社。

高橋潔・金井壽宏 (2001) 「経営学のイノベーション：元気の出る行動科学(1) コンピテンシーとは何なのか」『一橋マネジメントレビュー』第49巻第3号、92—107頁。

雇用システム研究センター (2000) 『日本型コンピテンシー・モデルの提案』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。

日本経営者団体連盟 (1969a) 『能力主義管理—その理論と実践—』日経連出版部。

- 日本経営者団体連盟（1969b）『能力主義時代の人事考課』日経連弘報部。
日経連職務分析センター編（1980）『新職能資格制度』日経連出版部。
日経連職務分析センター編（1989）『新しい人事考課の設計と運用』日経連出版部。
古川久敬（2002）『コンピテンシー・ラーニング』日本能率協会マネジメントセンター。
日詰慎一郎（2005）「自己効力感によるコンピテンシーの実証研究」『日本労務学会誌』第7巻
第2号、2－14頁。
本寺大志（2000）『コンピテンシーマネジメント』日経連出版部。
谷内篤博（2008）『日本的雇用システムの特質と変容』泉文堂。
労務管理研究会（1962）『人事考課』労務管理研究会。

（各種資料）

- 社会経済生産性本部（2001）『日本的人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。
社会経済生産性本部（2002）『日本的人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。
社会経済生産性本部（2003）『日本的人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。
社会経済生産性本部（2004）『日本的人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。
社会経済生産性本部（2005）『日本的人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。